



# Begleitbericht zu den Effizienzanalysen in den Ämtern (Phase II)

Bericht der Regierung vom 25. Juni 2024

## Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung</b>	<b>1</b>
<b>1 Ausgangslage</b>	<b>2</b>
<b>2 Amt für Berufsbildung (ABB)</b>	<b>3</b>
2.1 Effizienzanalyse BDO	3
2.2 Würdigung	4
<b>3 Amt für Mittelschulen (AMS)</b>	<b>6</b>
3.1 Effizienzanalyse BDO	6
3.2 Würdigung	7
<b>4 Strassenverkehrs- und Schifffahrtsamt (StVA)</b>	<b>9</b>
4.1 Effizienzanalyse BDO	9
4.2 Würdigung	11
<b>5 Migrationsamt (MA)</b>	<b>13</b>
5.1 Effizienzanalyse BDO	13
5.2 Würdigung	14
<b>6 Übergeordnete Empfehlungen der BDO</b>	<b>16</b>
<b>7 Gesamteinschätzung</b>	<b>18</b>

## Zusammenfassung

*Der Kantonsrat hat die Regierung am 16. Februar 2021 im Zusammenhang mit der Beratung des Aufgaben- und Finanzplans 2022–2024 (33.21.04, Ziffer 5) eingeladen Bericht zu erstatten, wie die Verwaltungsstrukturen anzupassen sind und wie die Effektivität und Effizienz von Verwaltungsprozessen optimiert werden können. In Absprache mit der Finanzkommission des Kantonsrates wurde vereinbart, die Überprüfung der Verwaltungsprozesse hinsichtlich Effizienz und Effektivität von einer externen Stelle vornehmen zu lassen. Das Vorgehen, die Fragestellungen wie auch die zu überprüfenden Ämter und Aufgabenbereiche – primär handelte es sich bei diesen um Ämter mit Massengeschäften – wurden mit der Finanzkommission abgesprochen.*



*In einer ersten Phase wurden durch die BDO AG im ersten Halbjahr 2023 bei folgenden sechs Ämtern Effizienzanalysen durchgeführt: Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA), Amt für Handelsregister und Notariate (AfHN), Kantonales Steueramt (KStA), Amt für Umwelt (AFU), Kantonspolizei (Kapo) und Staatsanwaltschaft (StA). Mit Beschluss der Regierung vom 12. September 2023 und in Abstimmung mit der Finanzkommission wurde die Phase II der Effizienzanalysen ausgelöst. Effizienzanalysen wurden bei vier weiteren Ämtern durchgeführt: Amt für Berufsbildung (ABB), Amt für Mittelschulen (AMS), Strassenverkehrs- und Schifffahrtsamt (StVA) und Migrationsamt (MA). Die vier Analyseberichte der BDO AG vom 31. Mai 2024 finden sich in den Beilagen zum vorliegenden Begleitbericht.*

*Der vorliegende Begleitbericht der Regierung zu Phase II würdigt in Analogie zur Phase I die Arbeitsergebnisse sowie auch die Handlungsempfehlungen der BDO. Die übergeordneten wie auch die amtspezifischen Handlungsempfehlungen werden von der Regierung grossmehrheitlich unterstützt. Die Effizienzanalysen geben eine gute Gesamtübersicht und ermöglichen eine Grobeinschätzung zur Effizienz der kantonalen Aufgabenerfüllung. Die Effizienz der kantonalen Aufgabenerfüllung wird durch die BDO auch bei den vier Ämtern im Phase II untersuchten als gut bis sehr gut beurteilt. Die beiden Bildungsämter ABB und AMS schneiden im interkantonalen Benchmarking gut ab. Bezüglich Kostenreduktionen werden für beide Ämter Empfehlungen formuliert, die zur Umsetzung politische Entscheide notwendig machen. Bezüglich Digitalisierung besteht noch gewisses Optimierungspotential. Die Ämter StVA und MA weisen sehr gute Werte bezüglich Effizienz in der Aufgabenerfüllung aus. Auch wird der Digitalisierungsstand als sehr hoch bewertet. In gewissen Aufgabenfeldern werden Vorschläge für weitere Produktivitätssteigerungen formuliert.*

*Die Zahlen zu den interkantonalen Benchmarks sind – gerade im Vergleich zur Phase I – aufgrund der grösseren Anzahl an Vergleichskantonen valider. Es zeigte sich aber auch in Phase II, dass die föderalen Strukturen der Schweiz zu unterschiedlichen Organisationsformen und Zuständigkeiten zwischen den Kantonen und ihren Gemeinden führen, was die Durchführung von Vergleichen erschwert. Diese bereits im Vorfeld der Analysen geäusserten Schwierigkeiten wurden durch die Arbeiten der BDO bestätigt.*

*Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass gestützt auf die Ergebnisse der extern durchgeführten Effizienzanalysen bei den zehn untersuchten Ämtern die Effizienz der kantonalen Aufgabenerfüllung als gut bis sehr gut beurteilt wird. Vor diesem Hintergrund schlägt die Regierung vor, auf die Auslösung einer dritten Phase an Effizienzanalysen zu verzichten.*

## **1 Ausgangslage**

Mit der Genehmigung des Aufgaben- und Finanzplans 2022–2024 (33.21.04, Ziffer 5) hat der Kantonsrat des Kantons St.Gallen die Regierung am 16. Februar 2021 eingeladen, dem Kantonsrat Bericht zu erstatten, wie die Verwaltungsstrukturen anzupassen sind und wie die Effektivität und Effizienz von Verwaltungsprozessen optimiert werden können<sup>1</sup>.

In Absprache mit der Finanzkommission des Kantonsrates wurde vereinbart, die Überprüfung der Verwaltungsprozesse hinsichtlich Effizienz und Effektivität von einer externen Stelle vornehmen zu lassen. Das Vorgehen, die Fragestellungen wie auch die zu überprüfenden Ämter und Aufgabenbereiche – primär handelte es sich bei diesen um Ämter mit Massengeschäften – wurden mit der Finanzkommission des Kantonsrates abgesprochen. Mittels öffentlicher Ausschreibung wurde der BDO AG am 16. November 2022 der entsprechende Zuschlag verfügt. In der Ausschreibung wurden drei Arbeitsphasen mit Gesamtkosten von maximal 750'000 Franken in Aussicht gestellt.

---

<sup>1</sup> Kantonsratsbeschluss über die Genehmigung des Aufgaben- und Finanzplans 2022–2024 vom 16. Februar 2021 (33.21.04), Ziff. 5.



In einer ersten Phase wurden bis Ende Mai 2023 durch die BDO AG Effizienzanalysen bei sechs Ämtern durchgeführt: Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA), Amt für Handelsregister und Notariate (AfHN), Kantonales Steueramt (KStA), Amt für Umwelt (AFU), Kantonspolizei (Kapo) und Staatsanwaltschaft (StA). Der entsprechende Begleitbericht findet sich in der Beilage zur Budgetbotschaft 2024 (33.23.03).

Mit Beschluss der Regierung vom 12. September 2023 und in Abstimmung mit der Finanzkommission wurde die Phase II der Effizienzanalysen ausgelöst. Effizienzanalysen wurden bei folgenden vier Ämtern durchgeführt: Amt für Berufsbildung (ABB), Amt für Mittelschulen (AMS), Strassenverkehrs- und Schifffahrtsamt (StVA) und Migrationsamt (MA). Die vier Analyseberichte vom 31. Mai 2024 finden sich in den Beilagen zum vorliegenden Begleitbericht.

Im Zentrum der Effizienzanalysen standen folgende sechs Fragestellungen:

<b>Frage 1</b>	Was wurde bisher bezüglich <b>Optimierung der Strukturen und der Organisation</b> bereits umgesetzt und welche Anstrengungen werden aktuell unternommen und sind geplant?
<b>Frage 2</b>	Wie wird der aktuelle <b>Digitalisierungsstand</b> eingeschätzt und welches Potential besteht für weitere Digitalisierungsschritte? Sind grössere IT- bzw. Digitalisierungsvorhaben geplant?
<b>Frage 3</b>	Wie haben sich die <b>Aufgaben / Fallkosten</b> / Fälle je Mitarbeitende / Durchlaufzeiten / IT-Kosten etc. seit 2012 entwickelt?
<b>Frage 4</b>	Wie werden <b>Effizienz und Effektivität</b> der Aufgabenerfüllung im interkantonalen Kontext beurteilt? Besteht Potential für eine verstärkte Zusammenarbeit? Falls ja, in welchen Bereichen?
<b>Frage 5</b>	Wie sind die heute und zukünftig eingesetzten Ressourcen (Anzahl Stellen/Kosten) im <b>interkantonalen Vergleich</b> zu werten ( <b>Benchmarking</b> , insbesondere mit vergleichbaren Kantonen mit analoger Aufgabenteilung Kanton/Gemeinden)?
<b>Frage 6</b>	Welche <b>spezifischen Aspekte</b> sind im jeweiligen Amt / Aufgabenbereich hinsichtlich der Nutzung von <b>Effizienzpotentialen</b> zu berücksichtigen?

Der vorliegende Bericht fasst die von der BDO AG erstellten Analyseberichte je Amt sowie die übergeordneten Handlungsempfehlungen kurz zusammen und würdigt die Erkenntnisse und Empfehlungen der BDO AG aus Sicht der Regierung.

## 2 Amt für Berufsbildung (ABB)

### 2.1 Effizienzanalyse BDO

Nachfolgend werden die Antworten zu den einleitend erwähnten sechs Fragestellung kurz zusammengefasst:

- 1 Die BDO kommt in ihrer Analyse zum Schluss, dass im Bereich der Amtsleitung des ABB ein umfassender Stab für Projekte und juristische Fragen und Kommunikation aufgebaut wurde, der den Lehrbetrieb unterstützt. Die Dienstleistungen, insbesondere im juristischen Bereich, werden teilweise auch dem Amt für Mittelschulen (AMS) zur Verfügung gestellt. Ansonsten erfolgten **in den letzten Jahren keine grösseren organisatorischen Veränderungen**. Über Digitalisierungsprojekte wird versucht, die Prozesse weiter zu optimieren und Effizienzgewinne zu erzielen.
- 2 Der **Digitalisierungsstand** wird durch die BDO im ABB als **eher tief** eingeschätzt. In jeder Dimension liegt das ABB unter oder knapp auf dem Durchschnitt. Es ist aber zu beachten, dass einerseits einige Projekt in Gang oder geplant sind, welche den Digitalisierungsgrad zukünftig erhöhen werden. Andererseits ist die Relevanz und Priorität der Digitalisierung im



- Amt aus Sicht der BDO relativ gering. Die Informatikkosten des ABB (ohne Unterrichtsinformatik) sind in den letzten zwei Jahren aufgrund mehrerer Projekte um 1 Mio. Franken auf jährlich rund 3,5 Mio. CHF gestiegen. Diese sind aber vergleichsweise noch immer tief.
- 3/4 Der grösste Kostenblock fällt beim ABB mit einem Aufwand von 155 Mio. Franken (von insgesamt 201 Mio. Franken im 2022) bei den Personalkosten in den Berufsfachschulen an. Die Entwicklung der Kosten zeigt, dass die **absoluten Kosten in den letzten 10 Jahren sowohl insgesamt als auch bei den Berufsfachschulen konstant** geblieben sind. Die Kosten pro Schülerin und Schüler (SuS) und auch pro Klasse hingegen haben zugenommen, da sich die Mengenindikatoren im Gegensatz zu den Kosten verringert haben. Die sinkende Mengenentwicklung bei den Berufsfachschülerinnen und –schülern (von 19'000 im Jahr 2013 auf 16'700 SuS im Jahr 2022) ist auch durch die höhere Maturitätsquote zu begründen. Somit hat die **Effizienz bei den Berufsfachschulen abgenommen**, da die Fixkosten wie beispielsweise die Infrastruktur, Verwaltungs- oder IT-Kosten durch ein tieferes Mengengerüst geteilt werden müssen.
- 5 Der Fokus des **interkantonalen Vergleichs** mit den **vier Vergleichskantonen** lag einerseits auf den Personalkosten des Unterrichtsbetriebes, andererseits auf den Personalkosten der Berufsberatung und der Lehraufsicht (Vergleichsjahre 2021/2022). Der Kanton St.Gallen zeigt bei den Personalkosten pro SuS im **Unterrichtsbetrieb** mit 6'483 Franken die dritthöchsten Kosten und befindet sich somit **im Mittelfeld beim Unterrichtsbetrieb**. Der Kanton St.Gallen hat mit 171'547 Franken pro FTE ein **eher hohes Lohnniveau** – zwei Kantone haben mit rund 157'000 Franken pro FTE ein tieferes, ein Kanton hat ein gleiches und ein Kanton mit 183'306 Franken pro FTE ein höheres Lohnniveau. Der Kanton St.Gallen hat im interkantonalen Vergleich mit 28 Lektionen eine **hohe Anzahl Lektionen** für ein 100 Prozent Pensum für die nebenamtlichen LK Berufskunde (Median bei 25 Lektionen). Bei den BM/Lehrkräften mit Diplom liegt man mit 25 Lektionen für ein 100 Prozent Pensum auf dem Median. Insgesamt schneidet der Kanton St.Gallen bei den Lektionen je FTE sehr gut ab (**hohe Produktivität**). **Die durchschnittliche Klassengrösse liegt mit 16 SuS im Median der Vergleichskantone** (zwischen 14 und 17 SuS pro Klasse). Bei der **Berufsberatung** gibt es zwischen den Kantonen grosse Unterschiede im Leistungsauftrag der Politik sowie bei der Ausgestaltung dieses Leistungsauftrages. Trotz der Unterschiede besteht am ehesten **Potential bei der Produktivität** (Anzahl Berufsberatungen pro FTE). Dort liegt der Kanton St.Gallen hinter den Vergleichskantonen. Bei den Berufsberatungen pro Lernende liegt der Kanton St.Gallen im Mittelfeld der Vergleichskantone. **Das durchschnittliche Lohnniveau bei den Berufsberatenden im Kanton St.Gallen liegt unter diesem der Vergleichskantone.** Auch bei der **Lehraufsicht** ist das **Lohnniveau tiefer als bei den Vergleichskantonen**. Die Ressourcenausstattung im Kanton St.Gallen ist in diesem Bereich am zweittiefsten.
- 6 Insgesamt hält die BDO fest, dass beim ABB trotz des insgesamt guten Abschneidens im interkantonalen Vergleich **Potenzial für Kostenreduktionen** vorhanden ist. Insbesondere beim Betrachten der Kosten- und Leistungsrechnung zeigt sich, dass die Kosten nicht im gleichen Verhältnis wie die Mengen reduziert werden konnten. Um dieses zu realisieren, sind **Anpassungen bei den grundsätzlichen Rahmenbedingungen des Amtes notwendig** – bspw. durch **Zusammenlegung von Standorten** oder die **Erhöhung der Klassengrösse**. Um die Rahmenbedingungen zu ändern und das Potenzial zu realisieren, braucht es **politische Grundsatzentscheidungen**.

## 2.2 Würdigung

Der beim Benchmarking auf die Bereiche Berufliche Grundbildung/Unterrichtsbetrieb, Berufsberatung und Lehraufsicht gelegte Fokus wird als zweckmässig erachtet. Nicht im Fokus der Effizienzanalyse war die Analyse des Unterrichtsbetriebs. Wichtig festzuhalten ist die Erkenntnis, dass die Immobilienkosten als relevantes Thema im Bereich der Schulen nicht verglichen werden



konnten, da sich die Verbuchungslogik zwischen den Kantonen unterscheidet. Die Immobilienkosten werden teilweise intern verrechnet und an anderen Stellen via Drittkosten verrechnet. Die Thematik wird im Kanton St.Gallen mit dem Projekt «Strategische Immobilienbedarfsplanung für die Sekundarstufe II» behandelt. Bei der Finanzierung der höheren Berufsbildung gab es seitens des Bundes mit der Einführung der Subjektfinanzierung einen Systemwechsel. Daher sind Langfristvergleiche der Kosten in diesem Bereich wenig aussagekräftig.

Die amtsspezifischen Handlungsempfehlungen der BDO werden von der Regierung folgendermassen beurteilt:

Nr.	Thema	Handlungsempfehlung BDO	Priorität BDO	Beurteilung durch Regierung
1	Untergrenze Klassengrösse erhöhen	Der Kanton St.Gallen befindet sich in Bezug auf die Klassengrösse im Mittelfeld. Die Einführung einer Untergrenze bzw. die Erhöhung der Untergrenze wäre unseres Erachtens sinnvoll.	B	Die Optimierung der Klassengrössen ist ein dauerhafter Prozess im ABB. Ob eine Erhöhung der Klassenuntergrenze im Vollzug wie auch hinsichtlich Qualität des Unterrichtsbetriebs zweckmässig ist, ist auch in diesem Kontext zu prüfen.
2	Schwerpunktklassen/Berufsklassen: Durchmischen erlauben	Wir empfehlen, die Klassenbildung nicht nur nach Berufsgruppe, sondern durchmischt zu erlauben. Dies könnte mutmasslich einerseits zu einem pädagogischen Vorteil (Durchmischung) führen und andererseits einen Kostenvorteil aufgrund flexibleren Klassenbildungen bieten. Zu prüfen ist, ob dies einen negativen Einfluss auf die Unterrichtsqualität hätte.	B	Das Thema der verstärkten Durchmischung von Klassen ist im Rahmen der Folgearbeiten zur Immobilienbedarfsplanung vertieft zu prüfen.
3	Standorte Zusammenlegen	Nebst möglichen Einsparungen bei den Immobilienkosten würde dies auch zu mehr Flexibilität bei der Zusammenstellung der Klassen bringen.  Generell empfehlen wir zu prüfen, welche Lehrgänge wo angeboten werden sollen. Diese Prüfungen hat das ABB bereits mit der strategischen Immobilienbedarfsplanung gestartet.	A	Die Handlungsempfehlung wird unterstützt.
4	Personalkosten pro FTE reduzieren	Wir empfehlen die Personalkosten pro FTE zu reduzieren durch: <ul style="list-style-type: none"> <li>Anpassung der Lohntabelle (wie schnell steigt man in den Stufen auf, wie hoch sind die Sprünge, wo wird Startgehalt festgelegt, in welcher Klasse steigt die Lehrperson ein)</li> <li>Kein automatischer Stufenanstieg mehr (bspw. nur bei guter finanzieller Situation oder bei guten Bewertungen durch Vorgesetzte)</li> </ul>	B	Von einer Anpassung der Lohntabelle sieht die Regierung, gerade auch vor dem Hintergrund des aktuellen Fachkräftemangels, ab.  Mit dem Haushaltsgleichgewicht 2022plus (33.21.09) hat die Regierung mit Massnahme A14 die Abschaffung des automatischen Stufenanstiegs beantragt. Diese Massnahme wurde vom Kantonsrat abgelehnt, wobei von der Finanzkommission die Erwartung geäussert wurde, dass eine Angleichung an das Lohnsystem von Verwaltung und Volksschule angestrebt werden soll (NeLo-Light).



				Die entsprechenden Arbeiten wurden noch nicht aufgenommen. Ein konkreter Fahrplan liegt noch nicht vor.
5	Analyse Immobiliensituation	Wir empfehlen, die Ergebnisse aus der strategischen Immobilienbedarfsplanung zur Optimierung der Immobiliensituation zu konsultieren. Dies nicht zuletzt auch, um Potenzial zur Reduktion der Immobilienkosten zu ermitteln.	B	Die Handlungsempfehlung wird unterstützt.
6	Synergien nutzen	Wir empfehlen zu prüfen, welche weiteren Synergien im Bereich der Amtsleistung mit dem AMS genutzt werden können und auch mit den weiteren Ämtern der kantonalen Verwaltung nach Synergiepotenzial zu suchen (bspw. Bereiche Bau und IT).	C	Die Handlungsempfehlung wird unterstützt.

### 3 Amt für Mittelschulen (AMS)

#### 3.1 Effizienzanalyse BDO

Nachfolgend werden die Antworten zu den einleitend erwähnten sechs Fragestellung kurz zusammengefasst:

- 1 Gemäss Ausführungen der BDO erfolgten in den letzten Jahren **keine grösseren organisatorischen Veränderungen im AMS**. Über Digitalisierungsprojekte wird versucht, die Prozesse zu optimieren und Effizienzgewinne zu erzielen. Das AMS steht vor der **Herausforderung steigender Schülerzahlen** und dadurch eines höheren Rekrutierungsbedarfs von Lehrpersonen, was zu einer Zunahme des Verwaltungsaufwands führt. Potenzial besteht gemäss BDO insbesondere in der Optimierung des Ein-/Austrittsprozesses von Lehrpersonen sowie in der ämterübergreifenden Nutzung von Synergien, insbesondere mit dem ABB. Bereits heute werden juristische Dienstleistungen ausgetauscht und es ist sinnvoll, nach weiterem Synergiepotenzial zu suchen. Zudem zeichnen sich projektbezogene Mehrkosten ab (Anzahl Projekte nimmt zu sowie auch die Komplexität). Aus diesem Grund wird es zentral sein, dass das Amt über genügend spezialisierte Projektmanagement-Ressourcen verfügt, um die Projekte erfolgreich und effizient abzuwickeln.
- 2 Der **Digitalisierungsstand** im AMS wird von der BDO als **eher tief** eingeschätzt. Mit Ausnahme der Prozesse liegt das AMS unter oder knapp auf dem Durchschnitt. Es ist aber zu beachten, dass einerseits einige Projekte bereits in Gang oder geplant sind (Gymnasium der Zukunft, FORMI, Standardisierung der Prozesse), welche den Digitalisierungsgrad erhöhen werden. Andererseits ist die Relevanz und Priorität der Digitalisierung im AMS relativ gering. Das AMS liegt bei den Informatikausgaben im Mittelfeld, in den Schulen sind die Ausgaben vergleichsweise tief. Die Informatikkosten bewegen sich seit 2015 stabil um die 1,5 Mio. Franken jährlich.
- 3/4 Gemäss Analyse der BDO fällt der grösste Kostenblock beim AMS mit 91 Mio. Franken (von insgesamt 102 Mio. Franken im 2022) bei den Personalkosten in den Mittelschulen an. Die Entwicklung der Kosten zeigt, dass die **absoluten Kosten in den letzten 10 Jahren um rund 10 Prozent gestiegen** sind. Dies ist einerseits durch das Bevölkerungswachstum, andererseits durch die **steigende Maturitätsquote** zu erklären. **Die Kosten pro SuS und pro Klasse blieben zwischen 2013 und 2022 bei den Mittelschulen stabil**. Die Kosten bei der Amtsleitung haben insgesamt auch mengenbereinigt (SuS, Anzahl FTE, Anzahl Lehrpersonen) zugenommen – insbesondere aufgrund des laufenden Projekts Gymnasium der Zukunft sowie der Aufgabenübernahme Lernnavi und FORMI.
- 5 Im **interkantonalen Vergleich** mit den **fünf Vergleichskantonen** weist der Kanton St.Gallen bei den **Personalkosten pro SuS mit 17'244 Franken die zweithöchsten Kosten** auf (Vergleichsjahre 2021/2022). Dies ist unter anderem auf die Studententafel (Anzahl Lektionen



pro Stufe) zurückzuführen. Der Kanton St.Gallen hat zusammen mit drei anderen Vergleichskantonen eine **Unterrichtsverpflichtung von 23 Lektionen pro Woche für eine 100 Prozent-Stelle**. Dies gilt für Lehrpersonen, die wissenschaftliche Fächer unterrichten. Zwei Vergleichskantone haben eine Unterrichtsverpflichtung (Anzahl Lektionen pro FTE) von 24 Wochenlektionen. **Die Personalkosten pro FTE (Lohnniveau) liegen im Median der Vergleichskantone**. Die **durchschnittliche Klassengrösse ist leicht über dem Median, nimmt aber im 11. und 12. Schuljahr ab**. In der Veränderung der Rahmenbedingungen sieht die BDO dann auch das grösste Potenzial für mögliche Kostenreduktionen im Unterrichtsbetrieb.

Der **Vergleich der sechs Mittelschulen** (Burggraben und Brühl St.Gallen, Heerbrugg, Sargans, Wattwil und Wil) zeigt, dass die Kantonsschule am Brühl in St.Gallen bei den betrachteten Kosten über die letzten drei Jahre am besten abschneidet. Die schlechtesten Ergebnisse beim kantonsinternen Vergleich erzielen die Kantonsschulen Wil und Sargans. Massgebender Einfluss auf die Ergebnisse haben dabei der Angebotsumfang (angebotene Lehrgänge), das Durchschnittsalter des Lehrkörpers sowie die unterschiedlichen Klassengrössen.

- 6 Insgesamt hält die BDO fest, dass die **Effizienz im AMS über die Zeit stabil geblieben** ist, dass aber beim Betrachten des interkantonalen Vergleiches mutmasslich noch Einsparpotenzial vorhanden ist. Um dieses zu realisieren, sind **Anpassungen bei den grundsätzlichen Rahmenbedingungen des Amtes** notwendig, beispielsweise durch die Anpassung der Stundentafel. Um die Rahmenbedingungen zu ändern und das Potenzial zu realisieren, braucht es **politische Grundsatzentscheidungen**. Nicht eingeflossen in die Analyse ist die Qualität des Unterrichtsbetriebs. Bei der Realisierung von Massnahmen zur Kostenreduktion ist deshalb stets die Auswirkung auf die Qualität zu berücksichtigen. Eine Kostenreduktion, welche die Qualität des Unterrichts nachweislich verschlechtert, ist aus Sicht der BDO grundsätzlich nicht ratsam.

### 3.2 Würdigung

Der erfolgte Fokus beim Benchmarking auf die Personalkosten und FTE für Lehrkörper, Verwaltung und Amtsleitung wird als zweckmässig erachtet. Nicht im Fokus der Effizienzanalyse war die Analyse des Unterrichtsbetriebs. Auch führt der kantonsinterne Vergleich der sechs Mittelschulen untereinander zu interessanten Erkenntnissen. Unterschiede werden dabei durch den Angebotsumfang (angebotene Lehrgänge), das Durchschnittsalter des Lehrkörpers und die jeweiligen Klassengrössen erklärt. Wichtig festzuhalten ist die Erkenntnis, dass in Analogie zur Analyse beim ABB die Immobilienkosten als relevantes Thema im Bereich der Schulen nicht verglichen werden konnten, da sich die Verbuchungslogik zwischen den Kantonen unterscheidet. Die Immobilienkosten werden teilweise intern verrechnet und an anderen Stellen via Drittkosten verrechnet. Die Thematik wird im Kanton St.Gallen mit dem Projekt «Strategische Immobilienbedarfsplanung für die Sekundarstufe II» behandelt.

Die amtspezifischen Handlungsempfehlungen der BDO werden von der Regierung folgendermassen beurteilt:

Nr.	Thema	Handlungsempfehlung BDO	Priorität BDO	Beurteilung durch Regierung
1	Klassengrösse erhöhen resp. Anzahl Klassen reduzieren	Der Kanton St. Gallen schneidet im Vergleich mit 20,9 SuS pro Klasse insgesamt gut ab. Aber es zeigt sich auch, dass die Klassengrösse insbesondere beim Gymnasium über die Schuljahre aufgrund der	A	Die Optimierung der Klassengrössen ist ein dauerhafter Prozess im AMS. Ob eine Erhöhung der Klassengrösse im Vollzug wie auch hinsichtlich Qua-



		<p>Drop-Outs kontinuierlich abnimmt. Grundsätzlich können die folgenden Massnahmen ergriffen werden, um die Klassengrösse zu erhöhen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klassenbildung mit gemischten Schwerpunkten forcieren. Dies könnte teilweise einen pädagogischen Vorteil bringen (Durchmischung), vor allem aber auch einen Kostenvorteil aufgrund flexibleren Klassenbildungen.</li> <li>• Grössere Klassen beim Start mit 24. Und wo möglich mit 25 SuS pro Klasse forcieren (heute im Schnitt 22-23 SuS pro Klasse). Der Kanton SG hat zwar z.T. räumliche Limitationen (max. 24-er Klassen möglich), diese gilt es aber auszuloten.</li> </ul> <p>Eine Erhöhung von durchschnittlich 20,9 auf 21,9 SuS würde zu einer Reduktion von 10 Klassen und einer Kostenersparnis von rund 3,5 Mio. Franken bei den Personalkosten führen. Auf der Gegenseite würde die Erhöhung mutmasslich zu einer Verschlechterung der Unterrichtsqualität führen (wurde auftragsgemäss nicht vertieft geprüft).</p>		<p>lität des Unterrichtsbetriebs zweckmässig ist, ist auch in diesem Kontext zu prüfen.</p> <p>Das Gymnasium der Zukunft wird auch einen Systemwechsel hin zu schwerpunktfachgemischten Klassen mit sich bringen. Diese Massnahme wird die Klassenbildung erleichtern. Ein Erhöhen der durchschnittlichen Klassengrösse bei neu gebildeten Klassen ist mit dem Systemwechsel aber nicht angedacht. Am heute gültigen Richtwert von durchschnittlich 22-23 SuS bei neu gebildeten Klassen soll festgehalten werden. Dieser Richtwert ist im interkantonalen Vergleich relativ hoch. Die Einhaltung wird jährlich im Rahmen der Schwerpunktplanung bzw. des Umsetzungscontrollings überprüft.</p>
2	Standorte Zusammenlegen / Immobilienkosten reduzieren	Nebst möglichen Einsparungen bei den Immobilienkosten würde dies auch zu mehr Flexibilität bei der Zusammenstellung der Klassen bringen. Die Ergebnisse aus der strategischen Immobilienbedarfsplanung können zu diesem Sachverhalt ergänzend berücksichtigt werden. Dies nicht zuletzt auch, um Potenzial zur Reduktion der Immobilienkosten zu ermitteln. Allfällige Konsequenzen auf den Unterrichtsbetrieb sowie die generelle Machbarkeit wären bei dieser Massnahme vertieft zu prüfen.	C	Die heutigen Standorte der Mittelschulen sind aus Sicht der Regierung sachgerecht. Durch verstärkte Zusammenarbeit mit den Berufsfachschulen (Stichwort Campus-Lösungen) werden Immobilienkosten weiter optimiert.
3	Lektionen pro FTE	Anzahl Wochenstunden von 23 auf 24 Lektionen pro 100 %-Stelle erhöhen. Die Erhöhung würde zu einer Reduktion von ca. 20 FTE führen und damit zu einer Personalkostenreduktion von ca. 3,4 Mio. Franken.	A	Die Regierung nimmt Kenntnis von dieser Handlungsempfehlung, die den Mangel an Fachkräften dämpfen könnte. Eine Erhöhung der Anzahl Wochenstunden käme gleichzeitig einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen gleich, was angesichts des Fachkräftemangels problematisch erscheint. Aufgrund des aktuellen arbeitsmarktlichen Umfelds soll diese Empfehlung aktuell nicht weiterverfolgt werden.
4	Personalkosten pro FTE reduzieren	Wir empfehlen die Personalkosten pro FTE zu reduzieren durch: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpassung der Lohntabelle (wie schnell steigt man in den Stufen auf, wie hoch sind die Sprünge, wo wird Startgehalt festgelegt, in welcher Klasse steigt die Lehrperson ein)</li> <li>• Kein automatischer Stufenanstieg mehr (Bspw. nur bei guter finanzieller</li> </ul>	B	Von einer Anpassung der Lohntabelle bzw. Reduktion der Personalkosten sieht die Regierung, gerade auch vor dem Hintergrund des aktuellen Fachkräftemangels, ab. Mit dem VII. Nachtrag zur Ergänzenden Verordnung über das Arbeitsverhältnis der Mittelschullehrpersonen vom 28. Mai 2024 wurde u.a. der Einstiegslohn wie auch die Anrechnung der Berufserfahrung für Mittelschullehrpersonen





		Situation oder bei guten Bewertungen durch Vorgesetzte)		<p>verbessert (Angleichung an Berufsfachschule).</p> <p>Mit dem Haushaltsgleichgewicht 2022plus (33.21.09) hat die Regierung mit Massnahme A13 die Abschaffung des automatischen Stufenanstiegs beantragt. Diese Massnahme wurde vom Kantonsrat abgelehnt, wobei von der Finanzkommission die Erwartung geäussert wurde, dass eine Angleichung an das Lohnsystem von Verwaltung und Volksschule angestrebt werden soll (NeLoLight).</p> <p>Die entsprechenden Arbeiten wurden noch nicht aufgenommen. Ein konkreter Fahrplan liegt noch nicht vor.</p>
5	Studentafel anpassen	Wenn im Schnitt eine Lektion pro Stufe gestrichen würde, wäre der Kanton SG immer noch im Durchschnitt des interkantonalen Vergleichs.	A	Die Studentafel im Gymnasium der Zukunft sieht im vierjährigen Maturitätslehrgang eine Reduktion der Belastung von 143,75 auf 141,25 Jahreswochenlektionen vor. Das sind 2,5 Jahreswochenlektionen weniger. Der Bildungsrat hat die neue Studentafel am 14. März 2024 erlassen (BRB 2024/50), die Regierung hat die neue Studentafel am 9. April genehmigt (RRB 2024/272).
6	Ein-/Austritte	<p>Es sollte geprüft werden, wie der Ein-/Austrittsprozess der Lehrpersonen standardisierter und digitalisierter definiert werden kann. Das geplante Projekt zur Standardisierung der Prozesse dient der Optimierung.</p> <p>Eintritt SuS: Optimierungspotenzial; Voraussetzung: elektronische Unterschrift</p>	B	<p>Diese Handlungsempfehlungen werden unterstützt.</p> <p>Mit der weiteren Digitalisierung der Prozesse werden diese Arbeiten unterstützt. Mit dem Sonderkredit Strategische E-Government-Basiservices (STREBAS) ist bspw. der Signaturservice für elektronisch rechtsverbindliche Unterschriften (E-Signatur) vorgesehen. Um Optimierungen zu erreichen, sind diese Basiservices vom Amt einzusetzen.</p>
7	Synergien nutzen	Wir empfehlen zu prüfen, welche weiteren Synergien im Bereich der Amtsleistung mit dem ABB genutzt werden können und auch mit den weiteren Ämtern der kantonalen Verwaltung nach Synergiepotenzial zu suchen (bspw. Bereiche Bau und IT).	C	Die Handlungsempfehlung wird unterstützt.

## 4 Strassenverkehrs- und Schifffahrtsamt (StVA)

### 4.1 Effizienzanalyse BDO

Nachfolgend werden die Antworten zu den einleitend erwähnten sechs Fragestellung kurz zusammengefasst:

- Die BDO führt aus, dass die **Organisation des StVA seit vielen Jahren stabil** ist. Sie ist auch nur bedingt beeinflussbar, da schwergewichtig Bundesrecht vollzogen wird und alle Strassenverkehrs- und Schifffahrtsämter in der Schweiz ähnlich organisiert sind. Neu eingeführt wurde im StVA des Kantons St.Gallen der Bereich Zentrale Dienste. Dieser Bereich fungiert als Info-Center und betreut das Rechnungswesen inkl. das Forderungsmanagement. Durch diese **zentralisierte Dienstleistung konnten Effizienzgewinne** erzielt werden.



- Durch den Einsatz der **Fachapplikation CARI** laufen in diesem Aufgabengebiet viele Prozesse digital und es erfolgt ein virtueller Datenaustausch bspw. mit der Polizei. Dadurch konnten Kosten eingespart werden.
- 2 Das StVA weist einen **sehr hohen Digitalisierungsstand** auf. Erfolgsfaktor des hohen Digitalisierungsstands ist der Einsatz der Fachapplikation CARI über den Verein KISTRA, bei welchem sich 16 Kantone angeschlossen haben. Durch die gemeinsame Diskussion kann fortlaufend Optimierungspotenzial ermittelt und mittels Verteilung der Kosten auf die teilnehmenden Kantone realisiert werden. Der Mitteleinsatz für die Informatik kann als durchschnittlich bezeichnet werden.
  - 3/4 Die **Bruttokosten** und die Anzahl FTE des StVA sind gemäss BDO über den gesamten Beobachtungszeitraum **angestiegen**. Dabei handelt es sich nicht ausschliesslich um einen **Mengeneffekt**. Zwar steigen die relevanten Mengen (Fahrzeugbestand, Anzahl Fahrzeugprüfungen) vor allem im Bereich Prüfungen konstant an, aber die Kosten- und Leistungsrechnung zeigt auf, dass auch mengenbereinigt Mehrkosten resultieren. Es zeigt sich, dass bei den **Verkehrszulassungen und bei den Prüfungen die Bruttokosten pro Zulassung resp. Prüfung seit 2014 leicht gestiegen sind**. Diese Steigerung ist stark getrieben von der Auslastung der Ressourcen in diesen beiden Bereichen. Deren Steuerung wird durch die Tatsache erschwert, dass der Kanton St.Gallen fünf Prüfungsstandorte betreibt. Eine Zusammenlegung würde helfen, die Effizienz im Zeitverlauf zu steigern und die Fixkosten zu senken. Die Kosten pro Massnahme bei den **Administrativen Massnahmen** hat über die letzten 10 Jahre abgenommen, was auf eine **Effizienzsteigerung** hindeutet. Bei der Schifffahrt sind die Kosten pro Schiffsprüfung schwankender, haben sich 2022 aber wieder auf dem Niveau von vor Corona eingependelt.
  - 5 Beim **interkantonalen Vergleich** nahmen im StVA insgesamt **sechs Kantone** am Benchmarking teil. Mit den Bereichen Verkehrszulassungen, Prüfungen und Administrative Massnahmen wurden einerseits die grössten Kostenblöcke, aber auch jene Bereiche mit Massengeschäft verglichen. Bei den **Verkehrszulassungen schneidet der Kanton St.Gallen bei der Produktivität (Zeit pro Zulassung) sehr gut** ab. Die tiefen durchschnittlichen Personalkosten führen im Vergleich zu den tiefsten Kosten pro Verkehrszulassung. Im Bereich der **Prüfungen**, bei welchem über die Hälfte der Kosten des Amtes anfallen, hat der Kanton St.Gallen mit 128'334 Franken im Vergleich eher hohe durchschnittliche Personalkosten – der Median liegt bei 122'794 Franken pro FTE. Bei der Produktivität liegt der Kanton St.Gallen mit 2'370 Prüfgeschäften pro FTE **im Median**. Dies führt insgesamt zu Kosten pro Prüfung von 54 Franken, was genau dem Median entspricht. Im Bereich der **Administrativen Massnahmen** steht der Kanton St.Gallen mit Kosten pro administrativer Massnahme von 57 Franken **leicht besser da als der Median** von 62 Franken pro Massnahme. Dies resultiert daraus, dass die Personalkosten pro FTE mit 113'809 Franken leicht über dem Median liegen, die Produktivität mit 1'995 Massnahmen pro FTE hingegen knapp 10 Prozent besser ist als der Median.
  - 6 Insgesamt kann festgehalten werden, dass die **Steuerung der Bereiche im StVA funktioniert**. Nichtsdestotrotz sieht die BDO insbesondere bei der Betrachtung der Ergebnisse aus der Kosten- und Leistungsrechnung **Potenzial in den Bereichen Verkehrszulassung und Prüfungen**. Erfolgsfaktor dafür wäre eine Steigerung der Produktivität, was beispielsweise durch eine **Zusammenlegung der Standorte** erreicht werden könnte. Gleichzeitig könnten durch diese Massnahme die Fixkosten gesenkt werden und so Effizienzsteigerungen erzielt werden. Der **per 2025 verfügbare Online-Service** wird einen weiteren Beitrag zur Effizienzsteigerung im Bereich der Zulassungsgeschäfte leisten.



## 4.2 Würdigung

Der erfolgte Fokus beim Benchmarking auf die Bereiche Verkehrszulassungen, Prüfungen und Administrative Massnahmen wird als zweckmässig erachtet. Damit wurden die grössten Aufwandpositionen betrachtet. Zudem werden in diesen Bereichen schwergewichtig Massengeschäfte abgewickelt. Mit der Effizienzanalyse werden keine Qualitätsaussagen zur Aufgabenerfüllung gemacht.

Die amtspezifischen Handlungsempfehlungen der BDO werden von der Regierung folgendermassen beurteilt:

Nr.	Thema	Handlungsempfehlung BDO	Priorität BDO	Beurteilung durch Regierung
1	Generell: Anzahl Standorte überprüfen	Prüfen, ob es die heutige Anzahl an Standorten bzw. Prüfstellen benötigt. Dies könnte unter anderem dazu führen, dass der Koordinationsaufwand reduziert werden kann, die Fixkosten tiefer ausfallen und so insgesamt die Kosten pro Prüfung reduziert werden können.	A	Die Handlungsempfehlung wird unterstützt.
2	Prüfung: Planung / Zielsetzung Abbau Prüfrückstände	<p>Temporäre Unterstützung, um Prüfrückstände aufholen zu können. Mit dem heutigen Personalbestand können die neuen Aufträge termingerecht bearbeitet werden. Eine Reduktion der Prüfrückstände ist jedoch nicht möglich. Um wieder einen stabilen Stand zu erreichen und die Prüfrückstände zu reduzieren, ist unseres Erachtens mehr Personal erforderlich. Ein Effizienzgewinn allein ist hierzu nicht ausreichend. Aufgrund des Gebührendeckungsgrads kann die Reduktion der Prüfrückstände für den Kanton St.Gallen vollständig kostenneutral resp. sogar profitabel umgesetzt werden. Einschränkende Faktoren wie die vorhandene Infrastruktur etc. müssen in die Planung / Zielsetzung bezüglich des Abbaus der Prüfrückstände miteinbezogen werden.</p> <p>Sollten die Prüfrückstände nicht mittels temporärer Ressourcen abgebaut werden können, erscheint es aus unserer Sicht prüfenswert, ob zusätzlich zu den heutigen Auslagerungen an den TCS zwischenzeitlich weitere Elemente der Fahrzeugprüfung ausgelagert werden können.</p>	C	<p>Aufgrund der Restriktionen der Personalaufwandsteuerung lassen sich nicht beliebig zusätzliche Ressourcen zum Abbau der Prüfrückstände bereitstellen.</p> <p>Weitere Auslagerungen an Dritte wie bspw. den TCS sollen geprüft werden.</p>
3	Stellenprofile / Aufgaben	<p>Fokus der Prüfstellenleiter auf Fachaufgaben. Prüfen, ob für Unterhaltsthemen am Gebäude kantonsinterne Spezialisten oder eine externe Firma engagiert werden könnte (Facility Management)</p> <p>Zudem mischt der Kanton St.Gallen als einziger der Vergleichskantone Aufgabengebiete zwischen Prüfung und Verkehrszulassung. Wir empfehlen zu prüfen, ob eine Spezialisierung zu einem Effizienzgewinn führen würde.</p>	B	Die Handlungsempfehlungen werden unterstützt. Dazu ist festzuhalten, dass der Kanton St.Gallen die Aufgabengebiete Prüfung und Verkehrszulassung nicht mischt. Die Mitarbeitenden in den Prüfstellen Buriel, Kaltbrunn, Mels und Oberbüren führen lediglich die Arbeiten in den Bereichen Verkehrszulassung und Disposition aus. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Mitarbeitenden in einem Bereich nicht voll ausgelastet wären. Aufgrund dessen können die



				Mitarbeitenden je nach Arbeitsanfall und der Anzahl von Kundenbesuchen sehr flexibel am Schalter oder in der Disposition eingesetzt werden. Zudem kann die Stellvertretung jederzeit gewährleistet werden. Diese Mitarbeitenden sind fachlich der Abteilung Verkehrszulassung und personell – aufgrund des Arbeitsortes – den zuständigen Prüfstellenleitungen unterstellt.
4	Administrativer Aufwand	<p>Der Kanton St.Gallen stellt für jede Ausweis-Anpassung einen neuen Ausweis aus. Auch wenn in der Effizienzanalyse nicht ein direkter Effekt ersichtlich war, ist dennoch davon auszugehen, dass das «Stempeln», wie es bei anderen Kantonen üblich ist, effizienter wäre. Aus Sicherheitsgründen würde dies jedoch gemäss Einschätzung des Amtes zu einem Rückschritt führen.</p> <p>Zudem sollte geprüft werden, ob die Rechnungsstellung optimiert werden kann, indem beispielsweise die Anzahl Rechnungen reduziert wird durch vermehrten Einsatz von Sammelrechnungen. Da der Rechnungsprozess im StVA vollautomatisch läuft, wäre das Potenzial aber nur gering.</p>	C	Aus Sicherheitsüberlegungen wie auch aufgrund der Tatsache, dass der Rechnungsprozess bereits vollautomatisiert ist, sollen diese Handlungsempfehlungen nicht weiterverfolgt werden.
5	Prüfung: Verschiebung Prüftermine / Callcenter	<p>Die Häufigkeit von Terminverschiebungen im Rahmen von Prüfungen nimmt zu. Wir empfehlen zu prüfen, mit welchen Massnahmen Terminverschiebungen reduziert werden können bzw. die Hürden für eine Terminverschiebung erhöht werden können. Bspw. könnte die Prüfung einer Gebühr für Terminverschiebungen den diesbezüglichen Aufwand etwas reduzieren könnte.</p> <p>Alternativ sollte durch organisatorische Massnahmen sichergestellt werden, dass die Kontakte generell so effizient wie möglich und wo möglich automatisiert ausgestaltet werden können. Einerseits können hierzu die Kontakte reduziert werden, andererseits auch die Zeit, welche der Kunde am Telefon verbringt. Beispielsweise könnte der Kunde via Website allenfalls zielführender gelenkt werden, so dass sich die Dauer der Kontakte reduzieren lässt. Den Betrieb des spezialisierten Call-Centers erachten wir grundsätzlich als kundenfreundlich. Unter Berücksichtigung der Effizienz empfehlen wir allerdings zu prüfen, ob das Call-Center Prüfungen in den allgemeinen Telefondienst des Strassenverkehrsamts integriert werden kann.</p> <p>Wir empfehlen, die «customer journey» des Kunden zu analysieren und daraus resultierende Massnahmen zur Optimierung umzusetzen. Im Zusammenhang mit den</p>	A	Die Handlungsempfehlungen werden unterstützt.



		obenstehenden Erläuterungen sind im Anschluss auch die Zielwerte für die telefonische Erreichbarkeit zu prüfen.		
6	Verkehrszulassung	Prüfen, ob Online-Dienstleistungen weiter ausgebaut werden können bzw. wie deren Nutzung gefördert werden kann (auch nach Aufschaltung des e-Gov Portal im 2025).  Zudem prüfen, wie die Auslastung pro FTE im Bereich Verkehrszulassung erhöht werden kann (bspw. Optimierung der Personalressourcenplanung, Trade-off zwischen Kundenfreundlichkeit und Effizienz).	B	Die Handlungsempfehlungen werden unterstützt.
7	Zentralisierung von Aufgaben / Auslagerung	Es sollte geprüft werden, ob Aufgaben, welche jede Prüfstellung einzeln ausführt, zusammengelegt und zentralisiert werden können, um Synergieeffekte zu erzielen.	B	Die Handlungsempfehlung wird unterstützt.

## 5 Migrationsamt (MA)

### 5.1 Effizienzanalyse BDO

Nachfolgend werden die Antworten zu den einleitend erwähnten sechs Fragestellungen kurz zusammengefasst:

- 1 Gemäss Analyse der BDO hat das MA in der Vergangenheit die Ausländerabteilung in **vier Kompetenzteams umstrukturiert, was zu Effizienzgewinnen** geführt hat. Im Jahr 2019 wurde der Personalbestand im Zusammenhang mit einer Gesetzesanpassung (Integration von Erwerbstätigkeitsstrukturen) erhöht. Dies führte zu einer besseren Qualität im gesamten Integrationsprozess. Aus der Erfahrung der Ukraine-Krise lässt sich festhalten, dass ein starres FTE-Korsett in diesem Bereich herausfordernd ist, um auf Spitzen reagieren zu können. Die **Schnittstelle zwischen Gemeinden und Kanton kann als fortschrittlich beurteilt werden**. Zudem erfolgt ein **automatisierter Austausch von Daten** zwischen den Ämtern im Bereich der Strafbescheide mit der Staatsanwaltschaft und der KAPO sowie auch mit dem AWA im Bereich der Arbeitsbewilligungen.
- 2 Der **Digitalisierungsstand** im MA wird aus Sicht der BDO als **hoch** bezeichnet. Das gute Ergebnis ist geprägt von einer vollumfänglich umgesetzten Digitalisierungsstrategie im Amt. Auf dieser Basis besteht ein Projektportfolio bis 2028, welches die geplanten Projekte priorisiert und in Abhängigkeit setzt. Mögliches Verbesserungspotenzial im Bereich der Digitalisierung könnte das **automatisierte Bewilligungsverfahren** sein – dafür müssen aber zuerst die rechtlichen Grundlagen (Bund) erarbeitet werden. Die Kosten verhielten sich bis 2019 relativ konstant. Im Jahr 2022 stiegen sie markant an durch eine Investition für die Ausländerdatenbank. Die eingesetzten Mittel werden von der BDO als durchschnittlich eingestuft.
- 3/4 Bei der Kosten- und Leistungsrechnung lag der Fokus der BDO auf den drei Bereichen **Asylwesen / Asylzentren, Migrationswesen und Ausweisstelle**. Beim Asylwesen und den Asylzentren, welche mit 13,5 Mio. Franken rund 64 Prozent der Bruttokosten des Migrationsamtes ausmachen, sind die meisten Kosten durch Bundesbeiträge gedeckt. Die Kostenentwicklung ist schwankend, die letzten vier Jahre waren aber stabil. Die relevante Verhältnissgrösse Kosten pro untergebrachte Person ist stark abhängig von der Auslastung der Zentren, da durch eine höhere Auslastung die Fixkosten besser gedeckt sind. Insgesamt ist auch diese **Kennzahl stabil, die Effizienz der Dienstleistungserbringung ist somit konstant**.  
Beim Migrationswesen ist die Kostensteigerung von 5 Mio. Franken im Jahr 2013 auf 6,2 Mio. Franken im Jahr 2022 aufgrund der wachsenden ausländischen Wohnbevölkerung und dem damit verbundenen höheren Aufwand insbesondere im Bewilligungsgeschäft erklärbar.



**Die Kosten pro ausländischen Staatsangehörigen sind über die Zeit stabil.** Auch bei der Ausweisstelle – mit Bruttokosten in der Höhe von rund 1,2 Mio. Franken der kleinste Bereich im Amt – sind die Kosten pro Ausweis konstant. Die **Schaffung einer zentralen Ausweisstelle mit 10 Stationen («Passbüro»)** hat sich in diesem Zusammenhang **bewährt**.

- 5 Das **Benchmarking** der BDO fokussierte auf das Massengeschäft des MA, nämlich auf den Ausländerbereich (Bewilligungen) und die Ausweisstelle (Vergleichsjahre 2022/2023). Diese Bereiche sind grösstenteils nicht durch den Bund subventioniert. Der Vergleich wurde mit **fünf Kantonen** vorgenommen. Beim **Ausländerbereich** zeigt sich, dass die **Personalkosten pro FTE** mit 99'833 Franken die tiefsten sind im Vergleich und ca. 9'000 Franken **unter dem Median** liegen. Dies ist in finanzieller Hinsicht positiv zu bewerten. Demgegenüber hat der Kanton St.Gallen die zweittiefsten Bewilligungen pro FTE im Vergleich, was auf Potenzial hinsichtlich Produktivitätssteigerung im Ausländerbereich hindeutet. Dies führt auch dazu, dass die Kosten pro gewichtete Bewilligung mit 82 Franken insgesamt die dritthöchsten sind.

Bei der **Ausweisstelle** verhält es sich gerade umgekehrt. Den hohen durchschnittlichen Personalkosten von 95'302 Franken (die dritthöchsten im Vergleich) steht mit 5'518 erfassten Ausweisdokumenten pro FTE (die zweithöchsten im Vergleich) eine **hohe Produktivität** gegenüber. Dies führt dazu, dass der Kanton St.Gallen insgesamt mit 17,27 Franken pro Ausweisdokument die zweittiefsten Kosten pro Ausweisdokument aufweist.

- 6 Insgesamt zeigt sowohl der interkantonale Vergleich wie auch die Kosten- und Leistungsrechnung, dass das MA die **Kosten und Prozesse im Griff** hat. Punktuell sieht die BDO aber Verbesserungspotenzial. So könnte beim Ausländerbereich eine höhere Produktivität bei den Bewilligungen pro FTE angestrebt werden. Zudem sollte bei der **Ausweisstelle eine konsequente Trennung von wiederkehrenden Arbeiten für Aushilfen und komplexeren Arbeiten für höher qualifiziertes Personal** vorgenommen werden, um so insgesamt das Lohnniveau pro FTE zu senken. Bei den Asylzentren könnten die Fixkosten gesenkt werden, indem bei tiefer Auslastung die Verteilung optimiert wird und so einzelne Liegenschaften bei Leerkapazität kurzfristig umgenutzt werden können.

## 5.2 Würdigung

Der erfolgte Fokus beim Benchmarking auf den Ausländerbereich (Bewilligungen) und die Ausweisstelle wird als zweckmässig erachtet. Dadurch kann das Massengeschäft des MA grösstenteils abgedeckt werden. Mit der Effizienzanalyse werden keine Qualitätsaussagen zur Aufgabenerfüllung gemacht.

Die amtsspezifischen Handlungsempfehlungen der BDO werden von der Regierung folgendermassen beurteilt:

Nr.	Thema	Handlungsempfehlung BDO	Priorität BDO	Beurteilung durch Regierung
1	Wartezeiten Ausweisstelle	Eine weitere Optimierung der angebotenen Zeitfenster zur Reduktion von Wartezeiten ist empfehlenswert (St.Gallen aber bereits sehr gut).	B	Die Handlungsempfehlung wird unterstützt.
2	Asylwesen	St.Gallen betreibt vier Zentren mit Integrationscharakter. Es sollte weiterhin eine konsequente und regelmässige Überprüfung der Anzahl Zentren stattfinden (ab welchem Auslastungsgrad kann oder soll ein Zentrum geschlossen werden). Es ist aber zu beachten, dass der Kanton St.Gallen	B	Die Optimierung der Anzahl Zentren erfolgt bereits heute (mit Überbuchung) und ist ein dauerhafter Prozess im MA.



		eine Abnahmepflicht hat und somit eine gewisse Schwankungstauglichkeit gewährleistet sein muss. Trotzdem sollte es das Ziel bleiben, die Zentren möglichst voll ausgelastet zu haben. Das Amt macht sich hierzu bereits regelmässig Gedanken und definiert Massnahmen.		
3	Personalausstattung Asylwesen	Es sollte ein «Pool» geschaffen werden, mit welchem ausserhalb des festangestellten Personals auf kurzfristige Spitzen reagiert werden kann. Beispielsweise konnte der Personalmix zwischen fest- und temporär angestellten Personen regelmässig geprüft und allenfalls justiert werden. Bei Bedarf kann auf Schwankungen mit einem Anteil von temporären oder befristeten Angestellten reagiert werden, um kurzfristig eintretende Spitzen brechen zu können. Teilweise wurde diese Massnahme vom Amt bereits umgesetzt.	A	Die Handlungsempfehlungen werden unterstützt.
4	Ausweisstelle	Sofern möglich, sollte die elektronische Antragsstellung gefördert werden. Ein vollumfänglich digitaler Prozess würde zu einem Effizienzgewinn führen.	B	Die Handlungsempfehlung wird unterstützt.
5	Ausweisstelle	Wir empfehlen die konsequente Reduktion von telefonischen Kontakten bzw. die Förderung der Online-Services, um Ressourcen für andere Tätigkeiten freizuspielen.	A	Die Handlungsempfehlung wird unterstützt.
6	Ausweisstelle	Im Bereich Ausweisstelle sollte wo möglich und sinnvoll konsequent auf eine stufengerechte Arbeitsausführung geachtet werden. Wie der Benchmark zeigt, sind einige Tätigkeiten durch jüngere Personen auf Stufe Sachbearbeitung oder gar Aushilfen ausführbar (Kompetenzniveau reduzieren)	A	Die Handlungsempfehlung wird unterstützt.
7	Trade-off Kundenzufriedenheit vs. Effizienz	Generell ist seitens Politik abzuwägen, ob der Fokus weiterhin auf einer hohen Kundenzufriedenheit (Kundenfreundlichkeit) liegen soll oder ob in gewissen Bereichen stärker auf die Effizienz geachtet wird. Ein Beispiel ist die obengenannte Massnahme zur Reduktion der telefonischen Erreichbarkeit und damit der Kontakte. Unseres Erachtens müsste es aber auch möglich sein, ohne Einbusse in der Kundenfreundlichkeit attraktive Online-Services bereitzustellen. Ein weiteres Beispiel ist die Anzahl Standorte. Der erwähnte Effizienzgewinn durch den Betrieb eines zentralisierten Passbüros wirkt kostenmindernd, könnte im Hinblick auf eine höhere Kundenzufriedenheit aber auch diskutiert werden. Der Betrieb mehrerer Passbüros innerhalb des Kantons würde zu einer Reduktion des Reisewegs für einen Teil der Bevölkerung führen.	–	Der Regierung ist der Trade-off zwischen Kundenzufriedenheit und Effizienz bewusst. An der heutigen zentralen Ausweisstelle in St.Gallen soll diesbezüglich festgehalten werden.  Ob die absehbaren Kapazitätserweiterungen im Zusammenhang mit der biometrischen Identitätskarte in der Stadt St.Gallen erfolgt oder ob allenfalls eine Aussenstelle aufzubauen ist, bedarf noch näherer Prüfung.



## 6 Übergeordnete Empfehlungen der BDO

Die BDO hat wie in Phase I in allen vier Analyseberichten ein identisches Kapitel mit übergeordneten Handlungsempfehlungen aufgenommen. Im Vergleich zur Phase I wurde in Ergänzung zu den vier Themenfeldern (A bis D) eine fünfte Empfehlungen E «Projektmanagement» aufgenommen. Die fünf Empfehlungen werden nachfolgend gewürdigt, wobei die Würdigung der Themenfeldern A bis D derjenigen aus Phase I entspricht.

### A – Trade-off zwischen Effizienz / Qualität

Eine effiziente Dienstleistung entspricht nicht in jedem Fall einer qualitativ hochstehenden, kundenorientierten Dienstleistung. Die BDO empfiehlt die Festlegung der geforderten Dienstleistungsqualität pro Amt unter entsprechender Berücksichtigung der Auswirkungen der Effizienz.

**Würdigung Regierung:** Bei der Abwägung zwischen Effizienz und Qualität der staatlichen Leistungserbringungen handelt es sich um eine permanente Aufgabe von Regierung und Kantonsrat, die eine sorgfältige Balance benötigt. Je nach Art der Leistung wird auf Qualitätsaspekte ein spezielles Augenmerk gerichtet.

### B – Monitoring / KPI:

Die BDO empfiehlt die Definition der Effizienz und Effektivität pro Amt und, daraus abgeleitet, eines Cockpits und Monitorings pro Amt als Steuerungs- und Führungsinstrument. Aus der Definition der Effizienz und Effektivität können amtsspezifische Key Performance Indicators (KPI) abgeleitet werden. Diese können periodisch gemessen und entsprechend des Zielerreichungsgrads mit Massnahmen versehen werden.

**Würdigung Regierung:** Die übergeordnete Handlungsempfehlung wird unterstützt. Das Anliegen ist berechtigt, der Kanton St.Gallen verfügt heute in diesem Bereich über eine Vielzahl unterschiedlicher, nur bedingt aufeinander abgestimmter Controlling-Instrumente, aber kaum über übergeordnete standardisierte Steuerungs- und Führungsinstrumente. Das laufende Projekt «Weiterentwicklung Rechnungswesen und Finanzmanagement: Initialisierungsphase» wird sich mit der Konzeption und der Entwicklung von übergeordneten und standardisierten Steuerungs- und Führungsinstrumenten befassen. Für Controlling-Aktivitäten in der Übergangsphase (bspw. Regierungs- und Departementscontrolling) werden die Ämter angehalten, die in den Effizienzanalysen in Zusammenarbeit mit der BDO entwickelten Finanz- und Leistungskennzahlen zu verwenden und weiterzupflegen.

### C – Digitalisierung

Die BDO empfiehlt, die Weiterentwicklung der Digitalisierung kantonsweit zentral zu steuern und entsprechende Vorgaben an die Ämter zu definieren. Es sollte pro Departement und Amt eine einheitliche Digitalisierungsstrategie formuliert werden, welche die Grundsätze der Digitalisierung grob regelt, kantonsweit abgestimmt ist (Stufe Departement) und individuelle Ziele pro Amt enthält. Diese Ziele können anschliessend wo sinnvoll standardisiert, harmonisiert und konsolidiert werden. So kann von vorhandenem Synergiepotenzial profitiert werden. Auf dieser Basis sollte pro Amt eine spezifische Strategie erarbeitet werden, welche die Heterogenität und Spezifität der Ämter berücksichtigt und jedem Amt eine individuelle Digitalisierungsstrategie gemäss kantonsweiten Grundsätzen ermöglicht.

Über KPI könnte der Umsetzungsstand der Digitalisierungsstrategie gesteuert und getrackt werden. Eine regelmässige Überprüfung der Zielerreichung erachten wir als wichtig. Eine Integration ins Ämter-Monitoring wäre sinnvoll.

Im Bereich der Daten empfiehlt die BDO eine Vereinheitlichung und Zentralisierung der gemeinsam genutzten Daten kantonsweit. Über eine zentrale Stelle sollte sichergestellt werden, dass





keine redundanten, veralteten oder widersprüchlichen Daten existieren. Eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit erachten wir als grossen Mehrwert im Bereich der Daten. Hierzu ist die Durchsetzungsfähigkeit der zentralen Stellen zu stärken (Verantwortung und Ermächtigung der zentralen Stellen inkl. Messung Wirksamkeit und Erfolg) und es sollten konkrete Ziele (insb. auch quantitativ) definiert werden.

**Würdigung Regierung:** Im Bericht «Effizienzanalysen Querschnittsaufgaben» des Finanzdepartementes vom 20. Juni 2023 (RRB 2023/477) werden vergleichbare Empfehlungen formuliert und Schlussfolgerungen gezogen. So wird u.a. auch erwähnt, dass eine höhere Standardisierung im Informatikbereich anzustreben sei. Mit der Schaffung der neuen Stelle «Programmmanager digitale Transformation» per Anfang 2023 hat die Regierung einen entsprechenden Schwerpunkt gesetzt. Zentrale Aufgabe des Programmmanagements ist es, die zahlreichen Digitalisierungsvorhaben der Departemente noch besser aufeinander abzustimmen und strategischer auszurichten. Die Zusammenarbeit mit den St.Galler Gemeinden, aber auch mit den im Kanton St.Gallen ansässigen Unternehmen, ist eng. Ziel ist es, die digitale Transformation im Kanton St.Gallen gemeinsam voranzutreiben.

#### **D – Interkantonaler Austausch**

Die interkantonalen Austausche waren gemäss BDO grösstenteils sehr wertvoll und hilfreich für alle Involvierten. Die BDO empfiehlt deshalb die Institutionalisierung eines regelmässigen Austausches zur Erkennung von Optimierungspotenzial. In einem Teil der analysierten Ämter bestehen bereits entsprechende Gefässe. Inwieweit der Fokus jedoch auf Prozessoptimierungen, Effizienzpotenzialen und Synergieeffekten liegt, kann nicht abschliessend beurteilt werden.

**Würdigung Regierung:** Die Regierung ist offen für eine verstärkte interkantonale Zusammenarbeit. Die Ämter werden angehalten, den interkantonalen Austausch – wo sinnvoll – aufrechtzuerhalten und weiter zu pflegen. Ein regelmässiger Austausch soll zu einer weiteren Optimierung der Aufgabenerfüllung führen («best practice»).



## **E – Projektmanagement**

Unabhängig der Analyseergebnisse empfehlen wir sicherzustellen, dass genügend spezialisierte Ressourcen zur Umsetzung eines erfolgreichen Projektmanagements in den Ämtern vorhanden sind. Da die Anzahl an Projekten und deren Komplexität zunimmt, wird dieses Fach-Know-how zwingend benötigt, um einerseits ein Projekt möglichst effizient durchzuführen und andererseits die im Kerngeschäft tätigen Personen zu entlasten. Diese sollten auf ihren Hauptauftrag fokussieren zu können.

Zudem sollte ein Projektportfoliomanagement etabliert werden, welches eine übergeordnete Projektsteuerung ermöglicht und auch Schnittstellen/Abhängigkeiten zwischen den Projekten aktiv bewirtschaftet.

**Würdigung Regierung:** Die Regierung unterstützt die Empfehlung, genügend spezialisierte Ressourcen zur Umsetzung eines erfolgreichen Projektmanagements bereitzustellen. Dabei sind auch Pooling-Lösungen anzustreben, wobei aufgrund der Personalaufwandsteuerung hier enge Grenzen gesetzt sind. Im Kontext der Weiterentwicklung des Projektmanagements werden unter Federführung der Staatskanzlei und in Absprache mit der Generalsekretärekonferenz laufend Optimierungen geprüft und umgesetzt. In diesem Rahmen wird auch eine gewisse Stärkung eines zentralen Projektmanagements, das die dezentralen Projektorganisationen methodisch und fachlich unterstützen kann, angestrebt. Mit dem jährlichen Regierungscontrolling erfolgt periodisch eine Übersicht zum Stand der laufenden Regierungsprojekte (letztmals mit RRB 2024/178). Eine übergeordnete Projektsteuerung ist dabei nicht vorgesehen.

## **7 Gesamteinschätzung**

Die von der BDO erarbeiteten Effizienzanalysen in Phase II werden von der Regierung positiv gewürdigt. Innerhalb einer Bearbeitungszeit von gut einem halben Jahr und dank konstruktiver Mitarbeit der betroffenen Ämter konnten qualitativ gute Schlussberichte erstellt werden. Die Berichte geben eine gute Gesamtübersicht und ermöglichen eine erste Grobeinschätzung zur Effizienz der kantonalen Aufgabenerfüllung. Die Effizienz der kantonalen Aufgabenerfüllung wird durch die BDO bei den untersuchten vier Ämtern als gut bis sehr gut beurteilt.

Die Flughöhe der Einschätzungen und Empfehlungen wird als zweckmässig erachtet. Es werden differenzierte Betrachtungen vorgenommen und die aus Sicht der Regierung relevanten Themen – wie auch politisch «heisse Eisen» – werden angesprochen. Im Vergleich zur Phase I konnten mehr Kantone für interkantonale Benchmarkings gewonnen werden, was die Ergebnisse valider macht und positiv gewürdigt wird. Es zeigte sich aber nach wie vor, dass die föderalen Strukturen der Schweiz zu unterschiedlichen Organisationsformen und Zuständigkeiten zwischen den Kantonen und ihren Gemeinden führen, was die Durchführung von Vergleichen erschwert. Diese bereits im Vorfeld der Analysen geäusserten Schwierigkeiten wurden durch die Arbeiten der BDO auch in Phase II bestätigt.

Abschliessend wird festgehalten, dass die an den Auftragnehmer vorgegebenen Zielsetzungen erreicht werden konnten. Das definierte Kostendach für die vier Analysen von insgesamt rund 168'000 Franken konnte durch die BDO eingehalten werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass gestützt auf die Ergebnisse der extern durchgeführten Effizienzanalysen bei den zehn untersuchten Ämtern die Effizienz der kantonalen Aufgabenerfüllung als gut bis sehr gut beurteilt wird. Vor diesem Hintergrund schlägt die Regierung vor, auf die Auslösung einer dritten Phase an Effizienzanalysen zu verzichten.